



Cultura organizacional en carreras deportivas: ruptura paradigmática del rol del estudiante desde el prisma interpretativo

Organizational culture in sports programs: a paradigm shift in the student's role from an interpretive perspective

Autores

Angie Fernández Lorenzo ¹
 Sandra Patricia Galarza Torres ²
 Patricio Marino Ponce Guerrero ³
 Álvaro Patricio Carrillo Punina ⁴
 Janneth Verónica Chumaña Suquillo ⁵

^{1, 2, 3, 4} Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE (Ecuador)
⁵ Universidad Central del Ecuador, Universidad Técnica del Norte (Ecuador)

Autor de correspondencia:
 Angie Fernández Lorenzo
 aafernandez2@espe.edu.ec

Recibido: 12-11-25
 Aceptado: 10-02-26

Cómo citar en APA

Fernández Lorenzo, A., Galarza Torres, S. P., Ponce Guerrero, P. M., Carrillo Punina, Álvaro P., & Chumaña Suquillo, J. V. (2026). Cultura organizacional en carreras deportivas: ruptura paradigmática del rol del estudiante desde el prisma interpretativo. *Retos*, 76, 907-922. <https://doi.org/10.47197/retos.v77.118097>

Resumen

Introducción: Los estudios sobre la cultura organizacional son muy efectivos en diferentes contextos socioeconómicos, entre ellos la formación a nivel universitario, específicamente en carreras deportivas.

Objetivo: Evaluar factores asociados con la cultura organizacional en carreras de formación deportiva en universidades ecuatorianas ponderando el rol del estudiante desde el paradigma interpretativo.

Metodología: Investigación exploratoria de carácter mixto, transversal y de campo. Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia de 98 sujetos, que garantiza la suficiencia de la muestra. Se aplicó el cuestionario de cultura organizacional de Denison, y se analizaron los datos con técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Los resultados del análisis cuantitativo y la aplicación de una entrevista semiestructurada a directores de las carreras deportivas, permitió realizar la ruptura paradigmática propuesta.

Resultados: En las carreras deportivas predomina una cultura moderada, siendo la dimensión Misión la de mejor comportamiento y Consistencia la de menor. Se observó la agrupación de las dimensiones en un constructo, confirmando la validez del modelo empleado.

Discusión: Los hallazgos de la investigación comienzan a aportar evidencia sobre el comportamiento de la cultura en las carreras deportivas como unidad organizativa, lo que permitirá realizar contrastes con otros ámbitos deportivos, en los que se destaca la relación con el rendimiento y el éxito fundamentalmente.

Conclusiones: El análisis desde el paradigma interpretativo relevó elementos fácticos sobre la cultura organizacional en las carreras deportivas, destacando las fortalezas y debilidades en las dimensiones evaluadas; así como genera evidencia de la necesidad de potenciar elementos en la formación integral de los estudiantes.

Palabras clave

Carreras deportivas; cultura organizacional; medición; rendimiento.

Abstract

Introduction: Studies on organizational culture have proven effective across various socioeconomic contexts, including university-level education, particularly within sports programs.

Objective: To evaluate factors associated with organizational culture in sports training programs at Ecuadorian universities, emphasizing the student's role from an interpretive paradigm.

Methodology: This study employed an exploratory, mixed-methods, cross-sectional field design. A non-probabilistic convenience sample of 98 subjects was selected to ensure sample adequacy. Denison's Organizational Culture Questionnaire was applied, and the data was analyzed using descriptive and inferential statistical techniques. Findings from the quantitative analysis, combined with semi-structured interviews with sports program directors, supported the proposed paradigm shift.

Results: A moderate organizational culture predominates in sports programs, with the Mission dimension showing the highest performance and Consistency the lowest. The dimensions are clustered into a single construct, confirming the validity of the model used.

Discussion: The findings provide initial evidence on the cultural dynamics of sports programs as organizational units, enabling comparisons with other sports-related contexts, where the relationship between organizational culture, performance, and success is notable.

Conclusions: The interpretive analysis revealed factual elements of organizational culture in sports programs, highlighting strengths and weaknesses across the evaluated dimensions and demonstrating the need to strengthen components of students' comprehensive training.

Keywords

Sports programs; organizational culture; measurement; performance.

Introducción

Las investigaciones enfocadas en la temática de la cultura organizacional (CO) han cobrado mayor auge en los diferentes contextos sociales, como fruto de la sólida base teórica y práctica de este constructo, que recoge elementos de creencias, costumbres, valores, símbolos, normas, procedimientos, estilos de liderazgo, o clima organizacional, entre otros (Ricardo-Guinzo y Morales-Martínez, 2024). En este sentido, Schein (2010) remarcó la relevancia a la hora de evaluar y aplicar estratégicamente los componentes de la CO, dado su profundo impacto en el desempeño de las organizaciones.

Desde un enfoque más simbólico, Carrillo et al. (2025) indicaron que “la cultura de una institución contiene su propia ‘personalidad’ y puede ser comprendida a través de sus tradiciones, historia y las concepciones implícitas que se consideran ciertas, pero que no necesitan ser formalizadas, aunque sí modelan la forma de ver y valorarse la realidad” (p. 29). Por otra parte, otros autores de referencia del estudio de la CO han abordado el fenómeno en diferentes dimensiones: Cameron y Quinn (2011) elaboraron una tipología de cuatro culturas organizativas; Hofstede et al. (2010) se centraron en la influencia de la cultura nacional en la estructura interna de las organizaciones; o Denison et al. (2005) se dirigieron a la comprensión de cómo los valores, creencias y prácticas culturales repercuten directamente en el comportamiento organizacional.

La medición de la CO ha pasado a ser un fenómeno común ya que existen diversos modelos/teorías que sustentan la forma de ver la cultura a partir de distintos paradigmas epistemológicos. Medir y diagnosticar la CO es primordial para la formulación de estrategias sostenibles con carácter anticipatorio y sistemático. Sin embargo, no existe un instrumento con valor universal, por lo que para elegirlo se deberá tomar en cuenta la estrategia, las condiciones internas de la organización y el contexto donde se aplique (Carrillo, 2016).

Dentro de los modelos más asentados se encuentra el que plantea Denison, que ya empieza a vincular la cultura y el desempeño institucional, a través de una encuesta que ha sido aplicada exitosamente en el mundo empresarial, educativo y del sector público; el formato del cuestionario es el que se estructura a partir de las cuatro dimensiones en red: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. A diferencia de corrientes que entienden a la cultura como un conjunto de valores/normas estáticas, este instrumento aborda a la cultura como un sistema constructivo de significados en red que orienta comportamientos, decisiones y resultados en cada uno de los niveles de la organización (Hudrea y Andrianu, 2024).

La fuerza del modelo de Denison radica en su capacidad para integrar las dimensiones humanas con las estructurales, lo que permite una lectura holística de cómo en la organización la comunicación, los valores compartidos y la claridad estratégica se van constituyendo en resultados organizativos (Hudrea y Andrianu, 2024). A pesar de las críticas que ha recibido, por su carácter estructuralista que no incorpora otros aspectos subjetivos como las micro culturas, los estilos de liderazgo o los diferentes contextos sociopolíticos (Hudrea y Andrianu, 2024), su solidez empírica y el hecho de que permite desarrollar las intervenciones con indicadores claros lo mantiene como un referente que puede ser utilizado para evaluar la organización.

La evidencia empírica de la aplicación de este modelo demuestra que las organizaciones que se caracterizan por un elevado grado de implicación y adaptabilidad suelen también ser aquellas que demuestran una mayor innovación, compromiso y alineamiento estratégico; mientras que las organizaciones que evidencian debilidades en cuanto a sus mejores prácticas en consistencia o misión presentan mayores dificultades para mantener procesos de mejora continua. Los estudios que lo han aplicado estratégicamente muestran mejoras en la integración entre valores y prácticas docentes hacia la formación integral del profesional, evidenciando también mejoras en el compromiso estudiantil y la calidad institucional (Solís Bernal, 2022; Vargas Martínez, 2018).

En ese sentido, su aplicación en el contexto universitario y deportivo es especialmente pertinente porque permite identificar factores culturales que favorecen la participación del alumnado, el aprendizaje entre pares y la construcción de comunidades académicas orientadas hacia el desarrollo institucional sostenible.

Es así como en el ámbito de la presente investigación se opta por el instrumento desarrollado por Denison et al. (2005), utilizado a nivel internacional debido a su consistencia interna y versatilidad. Aunque



no clasifica las culturas organizativas en tipologías estándar, sí permite identificar aquellos factores que más influyen en el rendimiento organizacional y su orientación estratégica. Su condición de autoadministrado y adaptable lo convierten en el instrumento idóneo para cualquier ambiente educativo en el que se inscriba su estudio (Contreras y Gómez, 2018).

Asimismo, una primera particularidad que surge en la investigación es la necesidad de entender la CO como un fenómeno flexible que requiere adaptaciones contextuales; en el ámbito educativo esto resulta especialmente relevante, dado que se da una interacción entre actores, intereses y finalidades, bajo un enfoque interpretativo a fin de tener una mirada holística que conjugue no solo el análisis de datos cuantitativos, sino percepciones e interpretaciones.

Revisando la literatura, se observa que existe un hueco teórico importante: no se han expuesto estudios centrados en la CO en las carreras universitarias de formación deportiva, lo que representa la novedad y la relevancia científica de la presente investigación. Esta perspectiva sugiere que hay un vacío de comprensión respecto a cómo los factores culturales afectarían efectivamente el desarrollo institucional, la formación integral de los/as estudiantes y la gestión pedagógica en este tipo de programas de estudios.

De igual modo, la investigación sobre la CO en contextos deportivos sigue siendo insuficiente tanto en la práctica institucional como en la producción académica (Nagy et al., 2023). En este sentido, resulta aún más inusual el enfoque hacia el cambio cultural (McDougall et al., 2020), lo que trae consigo los riesgos de una cultura que no evoluciona, suponiendo la posibilidad del estancamiento organizativo (Samur, 2021). En este aspecto, sí existe un consenso sobre el rol importante que ejerce la cultura en la eficacia y funcionamiento de las organizaciones deportivas, sobre todo porque se encuentra relacionada con el rendimiento de los equipos, los estilos de liderazgo y la cohesión de grupo (Soria y Fernández, 2023; Pennington y Nipper, 2025). Esto ha conllevado a implementar incluso en contextos deportivos la cultura como una variable que puede ser manipulada (Maitland et al., 2015), con la finalidad de mejorar los resultados. Para la gestión universitaria deportiva, el estudio de CO podría beneficiar en la mejora de la identidad y los valores universitarios, en torno a un ambiente orientado hacia el rendimiento, el liderazgo y la gestión del cambio.

Desde el prisma metodológico tampoco existe un solo modo de medir la CO en organizaciones académicas deportivas, siendo las aproximaciones al modelo de Cameron y Quinn las más frecuentes, al igual que las referidas al modelo de Denison, pero estas últimas son menos asiduas, de ahí que Wagstaff y Burton-Wylie (2018) hagan hincapié en ello. Ante tal diversidad, Maitland et al. (2015) subrayan la importancia de métodos mixtos y enfoques multiparadigmáticos que permitan generar avances del conocimiento referido a la cultura, aplicada a las organizaciones deportivas.

De este modo, en la presente investigación se formula el problema, ¿cuáles son los factores asociados a la CO en carreras universitarias de formación deportiva y de qué manera estos influyen en la construcción de comunidades académicas participativas, sostenibles y orientadas al desempeño institucional, partiendo del rol activo de los estudiantes y directores de carrera? Por ende, el objetivo del estudio es evaluar los factores que se encuentran asociados a la CO en carreras universitarias de formación deportiva en Ecuador considerando el rol de estudiantes y directores, desde un enfoque interpretativo.

Método

Participantes

Se realizó una investigación exploratoria de carácter mixto, transversal y de campo. Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia de 98 sujetos. La exploración se realizó a las carreras de formación deportiva en Ecuador como objeto de estudio y unidad de análisis genérico.

Con el software G-Power 3.1 se estimó el tamaño de la muestra requerida para el estudio ($n=88$), de forma que se garantizara el debido poder estadístico, a partir de un nivel de significancia de 0.05, una potencia estadística de 0.9 y un tamaño del efecto de 0.3, valores adecuados para investigaciones sociales y del comportamiento (Cohen, 1988). La muestra final de 98 superó el valor estimado con poder estadístico y estuvo conformada por estudiantes de carreras deportivas en Ecuador, de los cuales 65.3%

son hombres, 93.9% se encuentran en la franja etaria de 21 años o más, 82.7% provienen de universidades públicas y 55.1% se encuentran en el primer ciclo de formación de la carrera (primeros niveles de estudio).

Como complemento a la fase cuantitativa, se empleó como técnica cualitativa la entrevista semiestructurada aplicada a siete directores/coordinadores de carrera vinculados a las carreras de formación deportiva en Ecuador, seleccionados mediante muestreo intencional, se propendió a capturar la diversidad de perspectivas institucionales.

Procedimiento

La toma de datos se realizó en línea a través de un formulario de Google Forms y se garantizó el anonimato, como principal principio ético y de confidencialidad, que garantizara las respuestas de los estudiantes sin sujeción a ninguna restricción.

Instrumento

Se aplicó el instrumento de medición de cultura de Denison et al. (2005), adaptado por Carrillo et al. (2025) y con ajustes finales de los autores del presente trabajo, considerando las particularidades del objeto de estudio. El instrumento consta de 60 reactivos con respuesta en escala Likert (1 a 5), cuyo detalle por dimensiones y subdimensiones de la CO se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1. Estructura del cuestionario de cultura organizacional

Dimensiones y subdimensiones de cultura organizacional	Cantidad de reactivos
Implicación	
Empoderamiento	5
Trabajo en equipo	5
Desarrollo de capacidades	5
Consistencia	
Valores centrales	5
Acuerdo	5
Coordinación e integración	5
Adaptabilidad	
Orientación al cambio	5
Orientación al cliente	5
Aprendizaje organizativo	5
Misión	
Dirección estratégica y propósitos	5
Metas y objetivos	5
Visión	5
Total	60

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario de Denison et al. (2005) y adaptaciones de Carrillo et al. (2025)

Por otra parte, se empleó una entrevista semiestructurada conformada por preguntas elaboradas de forma coherente con la comprensión de la cultura organizacional como una experiencia integrada y relacional, la misión y el sentido del propósito, la implicación, la consistencia y coordinación interna, la adaptabilidad y aprendizaje y la diversidad de experiencias culturales al interior de las carreras. El cuestionario fue elaborado a partir de los referentes teóricos sobre cultura organizacional (Denisson et al. 2005). El procedimiento de codificación se desarrolló siguiendo un análisis temático con codificación abierta y agrupación de categorías emergentes.

Análisis de datos

Los datos se procesaron en Microsoft Excel y SPSS versión 25.

El análisis descriptivo de los ítems por subdimensiones y dimensiones se realizó calculando la media aritmética, la desviación estándar y los percentiles para interpretar el nivel de fortaleza cultural. El cálculo de percentiles es muy empleado en la investigación social, especialmente en constructos como la CO y el liderazgo (Castro Solano, 2005), y para su interpretación en la presente investigación se consideró lo establecido por Denison Consulting (2019).

Adicionalmente, se evaluó la normalidad de los datos con la prueba Kolmogorov-Smirnov, demostrando que los datos no son normales ($p < 0.05$), por lo cual se eligió la prueba de Friedman para determinar la existencia de diferencias significativas o no entre las cuatro dimensiones de cultura, aspecto que fue

clave para realizar inferencias con relación a si las carreras se proyectan estratégicamente hacia el rendimiento.

Para analizar las relaciones entre subdimensiones de CO se aplicó la prueba de correlación Rho de Spearman y se realizó un análisis factorial exploratorio con el propósito de determinar el comportamiento de los ítems observados y su posible agrupación en factores comunes, ya sean las propias dimensiones del cuestionario empleado u otras de agrupación natural.

El estudio utilizó un análisis de conglomerados no jerárquico mediante el método K-medias, aplicado sobre las variables estandarizadas correspondientes a las cuatro dimensiones culturales del modelo de Denison et al. (2005): Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Cada dimensión se operacionalizó en subdimensiones específicas que reflejan las percepciones de los estudiantes sobre los valores, prácticas y orientación estratégica de sus carreras.

Para el análisis e interpretación de los resultados además se empleó el procedimiento teórico de abstracción/integración con la finalidad de extraer los elementos esenciales sobre el impacto de la CO en las carreras de formación deportiva y posteriormente integrarlos de forma coherente en el marco del paradigma interpretativo (Burrell y Morgan, 1980). La estrategia epistemológica empleada fue la ruptura paradigmática, considerando que tradicionalmente el rol del estudiante se analiza desde la postura funcionalista, conforme el análisis bibliográfico realizado.

Resultados

El análisis descriptivo de las dimensiones y subdimensiones de CO evaluados se muestran en la Tabla 2:

Tabla 2. Análisis descriptivo de las dimensiones y subdimensiones de cultura organizacional

Dimensiones y subdimensiones de cultura organizacional	Media aritmética	Desviación estándar	Percentil
Implicación	3.74	0.954	68.5
Empoderamiento	3.82	0.909	70.5
Trabajo en equipo	3.75	0.986	68.75
Desarrollo de capacidades	3.63	0.959	50.75
Consistencia	3.67	0.936	66.75
Valores centrales	3.76	0.967	69.0
Acuerdo	3.64	0.921	66.0
Coordinación e integración	3.62	0.915	65.5
Adaptabilidad	3.72	0.948	68.0
Orientación al cambio	3.72	0.889	68.0
Orientación al cliente	3.67	0.926	66.75
Aprendizaje organizativo	3.77	1.023	69.25
Misión	3.80	0.958	70.0
Dirección estratégica y propósitos	3.77	1.027	69.25
Metas y objetivos	3.78	0.935	69.5
Visión	3.84	0.9120	71.0

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico

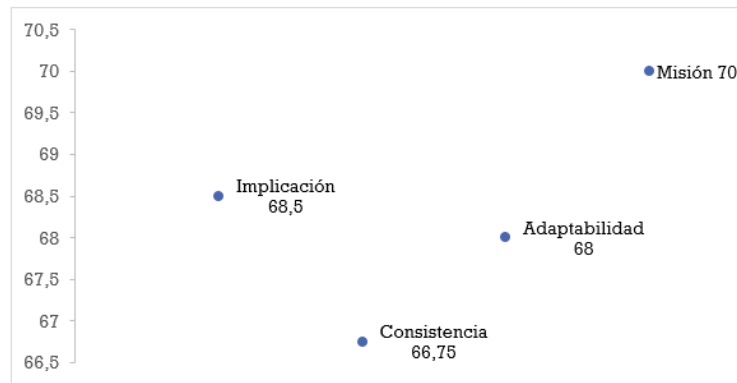
Como se observa los niveles obtenidos en todas las dimensiones y subdimensiones son medios, lo que indica que no se marca una cultura fuerte en las carreras deportivas exploradas, dada la manifestación en las cuatro dimensiones propuestas por Denison et al. (2005), especialmente la Implicación (media de 3.74), que limita el desempeño de las carreras como unidad organizativa. A ello se une un nivel alto de desviación estándar en las respuestas, que marca la variabilidad de criterios de los estudiantes encuestados.

En cuanto al cálculo de percentiles y su interpretación según Denison Consulting (2019), corrobora que el nivel cultural en las carreras deportivas exploradas es medio, con valores por debajo del percentil 75, que permite una comparación con organizaciones en su base de datos de referencia global.

Los resultados evidencian que existe una brecha cultural respecto al umbral del percentil 75, considerando como el punto de referencia para una cultura fuerte, según Denison Consulting (2019). Subdimensiones como Visión (71) y Empoderamiento (70.5) se acercan a este nivel, mostrando un desempeño favorable en términos de orientación futura y capacidad de involucramiento de los estudiantes de las carreras. Sin embargo, otras como Coordinación e Integración (65.5) y, especialmente Desarrollo de

capacidades (50.75) se sitúan muy por debajo del estándar, con brechas de 9.5 y 24.25 puntos respectivamente. Este contraste devela que existe una base estratégica clara en torno a la misión y dirección institucional, sin embargo, persisten limitaciones en la articulación interna, como se observa en la Figura 1, siendo la dimensión Consistencia la de menor ubicación (percentil 66.75). La dimensión Misión es la de mejor comportamiento (percentil 70), demostrando que las carreras tienen claridad en cuanto a su propósito estratégico, especialmente lo relacionado con la visión que fue la subdimensión mejor puntuada (3.84).

Figura 1. Ubicación de dimensiones en el plano por percentiles



Fuente: Elaboración propia a partir de procesamiento estadístico

La aplicación de la prueba de Friedman evidenció con un nivel de $p=0.07$, que las diferencias entre las medidas de las cuatro dimensiones no son estadísticamente significativas, es decir, que las cuatro dimensiones del cuestionario están equilibradas, aportando de forma similar hacia la orientación estratégica y rendimiento de las carreras de formación deportiva, conforme lo considerado por Denison et al. (2005).

Respecto a las relaciones entre subdimensiones, con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman se evidenció que el 100% de las relaciones son significativas altas o medias (con valores del coeficiente de correlación superiores a .567), como se observa en la Tabla 3, dando viabilidad al análisis factorial realizado que se muestra a continuación.

Tabla 3. Coeficientes de correlación

	Empoderamiento	Trabajo en equipo	Desarrollo de capacidades	Valores centrales	Acuerdo	Coordinación e integración	Orientación al cambio	Orientación al cliente	Aprendizaje organizativo	Dirección estratégica y propósitos	Metas y objetivos	Visión
Empoderamiento	1.000	.819**	.640**	.767**	.728**	.669**	.706**	.664**	.728**	.753**	.675**	.698**
Trabajo en equipo	.819**	1.000	.692**	.778**	.688**	.595**	.705**	.606**	.667**	.701**	.684**	.699**
Desarrollo de capacidades	.640**	.692**	1.000	.745**	.601**	.661**	.752**	.673**	.615**	.674**	.567**	.651**
Valores centrales	.767**	.778**	.745**	1.000	.748**	.625**	.744**	.620**	.692**	.720**	.691**	.766**
Acuerdo	.728**	.688**	.601**	.748**	1.000	.734**	.754**	.659**	.723**	.743**	.711**	.756**
Coordinación e integración	.669**	.595**	.661**	.625**	.734**	1.000	.710**	.727**	.667**	.649**	.645**	.640**
Orientación al cambio	.706**	.705**	.752**	.744**	.754**	.710**	1.000	.762**	.700**	.777**	.747**	.727**
Orientación al cliente	.664**	.606**	.673**	.620**	.659**	.727**	.762**	1.000	.658**	.767**	.699**	.689**
Aprendizaje organizativo	.728**	.667**	.615**	.692**	.723**	.667**	.700**	.658**	1.000	.841**	.797**	.744**
Dirección estratégica y propósitos	.753**	.701**	.674**	.720**	.743**	.649**	.777**	.767**	.841**	1.000	.823**	.840**



Metas y objetivos	.675**	.684**	.567**	.691**	.711**	.645**	.747**	.699**	.797**	.823**	1.000	.808**
Visión	.698**	.699**	.651**	.766**	.756**	.640**	.727**	.689**	.744**	.840**	.808**	1.000

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico

** Correlaciones significativas ($p < .005$)

Análisis factorial

Previo a la extracción factorial se evaluó la adecuación de los datos. La medida Kaiser-Meyer-Olkin fue $KMO=0.953$ considerada sobresaliente, mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa, lo que confirma la pertinencia de la aplicación del análisis factorial en el presente estudio (Tabla 4).

Tabla 4. Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.953
	1417.167
Prueba de esfericidad de Bartlett	55
	.000

Nota: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico

Se empleó el método de factorización de ejes principales, el gráfico de sedimentación y el criterio de autovalores > 1 mostraron inflexión en el primer factor, reteniéndose un único componente que explicó el 79.797% de la varianza total, como se muestra en la Tabla 5. Este porcentaje indica que los once ítems comparten una fuerte varianza común es decir existe una estructura factorial unidimensional.

Tabla 5. Varianza total explicada

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	8.977	81.610	81.610	8.778	79.797	79.797
2	.473	4.299	85.909			
3	.341	3.104	89.013			
4	.252	2.287	91.300			
5	.204	1.855	93.155			
6	.187	1.696	94.851			
7	.146	1.332	96.183			
8	.134	1.215	97.398			
9	.119	1.083	98.481			
10	.095	.862	99.343			
11	.072	.657	100.000			

Nota: Elaboración propia a partir de procesamiento estadístico (método de extracción, factorización de eje principal)

Por otra parte, las comunalidades extraídas fueron altas, oscilando entre 0.716 (Desarrollo de capacidades) y 0.879 (Dirección estratégica y propósitos), denotando que cada variable está bien representada en el modelo. Las cargas factoriales oscilaron entre 0.731 y 0.938, todas superiores al umbral de 0.4 recomendado para retener ítems (Hair et al., 2019).

Tabla 6. Cargas factoriales

Ítem	Comunalidad extraída	Carga factorial
Trabajo en equipo	0.731	0.855
Desarrollo de capacidades	0.716	0.846
Valores centrales	0.819	0.905
Acuerdo	0.832	0.912
Coordinación e integración	0.751	0.867
Orientación al cambio	0.855	0.925
Orientación al cliente	0.794	0.891
Aprendizaje organizativo	0.789	0.888
Dirección estratégica y propósitos	0.879	0.938
Metas y objetivos	0.797	0.893
Visión	0.813	0.902

Nota: Elaboración propia a partir de procesamiento estadístico (método de extracción, factorización de eje principal)



Análisis clúster

El análisis de conglomerados K-medias se aplicó sobre las variables estandarizadas de las cuatro dimensiones culturales propuestas por Denison et al. (2005): Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, cada una representada por subdimensiones (Empoderamiento, Trabajo en equipo, Desarrollo de capacidades, Valores centrales, Acuerdo, Coordinación, Orientación al cambio, Orientación al cliente, Aprendizaje organizativo, Dirección estratégica, Metas y Visión).

El análisis alcanzó convergencia en la cuarta iteración, indicando estabilidad en la asignación de casos. La distancia mínima entre los centros iniciales (6.697) y la amplia separación final entre clústeres, siendo la máxima distancia de 14.593 entre clústeres 1 y 4. Se denotó una diferenciación interna y una segmentación robusta de percepciones culturales en la muestra de estudio.

El modelo identificó cuatro clústeres diferenciados, evidenciando una predominancia de la cultura moderada o equilibrada (54.1%) acompañada de una cultura fuerte o consolidada (21.4%).

Tabla 7. Clústeres culturales

No.	%	Perfil cultural
1	21.4%	Cultura fuerte o consolidada
2	19.4%	Cultura débil o en transición
3	54.1%	Cultura moderada o equilibrada
4	5.1%	Cultura fragmentada

Nota: Elaboración propia a partir de procesamiento estadístico (método de clúster-k medias)

Clúster 1- Cultura fuerte o consolidada

Presenta puntuaciones Z positivas elevadas, los valores más altos corresponden a Consistencia (+1.07), adaptabilidad (+1.15) y misión (+1.14). Representa la percepción de estudiantes que conciben a sus carreras con una alta orientación de valores compartidos, coordinación efectiva y fuerte sentido de dirección estratégica. Se asocia a culturas cohesionadas con alto liderazgo, empoderamiento, gestión participativa y orientación al logro.

Clúster 2-Cultura débil o en transición

Tiene puntuaciones negativas moderadas (-0.90) en todas las variables denotando una cultura débil o fragmentada con baja implicación y escasa alineación entre valores, normas y comportamientos.

Clúster 3- Cultura moderada o equilibrada

Cuenta con puntuaciones cercanas a la media ($z=0.10-0.20$), este grupo agrupa a la mayoría de los casos, caracterizados por una cultura moderada, pero sin rasgos sobresalientes. Existe un equilibrio relativo entre la implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, aunque sin una dirección cultural dominante, reflejando el estado intermedio de madurez organizacional.

Clúster 4- Cultura fragmentada

Sus puntuaciones Z son extremadamente bajas (-2.70 a -2.80), este grupo presenta valores más negativos en todas las dimensiones, evidenciando ausencia de cohesión, liderazgo y sentido de propósito. Representan núcleos culturales con posible crisis cultural o conflictos institucionales que afectan la identidad.

El análisis ANOVA de varianza mostró diferencias altamente significativas en todas las dimensiones (Fentre 63.5 y 169.9), confirmando que las variables incluidas discriminan efectivamente los grupos culturales identificados en la muestra de estudio (Tabla 8).

Aunque las pruebas F se interpretan solo con fines descriptivos debido a que el método maximiza la varianza entre grupos, los valores elevados de F y la coherencia de las medias Z indican una segmentación estadística sólida.

Tabla 8. Análisis ANOVA

	Clúster		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Z(Empoderamiento)	24.386	3	.254	94	96.151	.000
Z(Trabajo en equipo)	23.721	3	.275	94	86.296	.000
Z(Desarrollo de capacidades)	22.652	3	.309	94	73.316	.000
Z(Valores centrales)	24.988	3	.234	94	106.592	.000
Z(Acuerdo)	23.122	3	.294	94	78.653	.000
Z(Coordinación e integración)	21.656	3	.341	94	63.553	.000
Z(Orientación al cambio)	24.802	3	.240	94	103.189	.000
Z(Orientación al cliente)	22.701	3	.307	94	73.848	.000
Z(Aprendizaje organizativo)	23.758	3	.274	94	86.805	.000
Z(Dirección y propósitos estratégicos)	24.879	3	.238	94	104.571	.000
Z(Metas y objetivos)	23.317	3	.288	94	81.036	.000
Z(Visión)	25.754	3	.210	94	122.640	.000
Z(Impliación)	27.082	3	.168	94	161.603	.000
Z(Consistencia)	26.528	3	.185	94	143.186	.000
Z(Adaptabilidad)	27.299	3	.161	94	169.927	.000
Z(Misión)	26.808	3	.176	94	152.028	.000

Nota: Elaboración propia a partir de procesamiento estadístico (método de clúster-k medias), análisis ANOVA.

Análisis de los entrevistados

Desde el paradigma interpretativo, se empleó como técnica cualitativa la entrevista semiestructurada a informantes clave. La fuente estuvo constituida por directores/coordinadores de carrera de formación deportiva de Ecuador.

A continuación, se presentan algunos hallazgos relevantes:

Cultura organizacional como experiencia integrada y relacional

Los informantes conciben la cultura organizacional como una experiencia integrada y relacional, más que como un conjunto de relaciones aisladas.

“La cultura no se vive por partes; cuando algo no funciona en la coordinación, eso afecta todo lo demás” (Director, E1).

“No es solo la misión o participación, es cómo todo eso se conecta en el día a día” (Coordinador, E4).

Esta visión integrada se expresa en narrativas que resaltan la interdependencia entre el liderazgo, coordinación, aprendizaje y el sentido de pertenencia.

Misión y sentido de propósito: claridad simbólica y traducción práctica variable

Los informantes reconocen la existencia de un marco estratégico claro que orientan a las carreras deportivas. La filosofía organizacional es ampliamente conocida y valorada como referentes simbólicos de identidad.

“La visión está clara y todos la conocemos, forma parte del discurso institucional” (Director, E2).

No obstante, los discursos revelan diferencias en la forma en que este propósito se traduce en acciones concretas, especialmente en la planificación académica y en la articulación entre asignaturas.

“Sabemos hacia dónde va la carrera, pero no siempre es evidente cómo cada asignatura aporta a ese objetivo” (Coordinador, E6).

Impliación y participación: cercanía relacional y límites del empoderamiento efectivo

La impliación se manifiesta como una relación cercana entre docentes y estudiantes, caracterizada por una comunicación abierta y espacios de participación. Sin embargo, los informantes distinguen entre participación simbólica y empoderamiento efectivo en la toma de decisiones.

“Se promueve la participación, pero muchas decisiones ya vienen definidas desde arriba” (Coordinador, E5).

“El estudiante a veces se siente escuchado, y no siempre siente que incida realmente” (Director, E3).

Asimismo, se identifica una preocupación recurrente por falta de procesos sistemáticos de desarrollo de capacidades y esto limita la consolidación de la impliación como aprendizaje organizacional.



Adaptabilidad y aprendizaje: respuesta al contexto y aprendizaje situado

La adaptabilidad entendida como una capacidad presente, aunque mayormente reactiva, Los informantes señalan que los cambios suelen responder a exigencias externas más que a procesos planificados del aprendizaje organizacional.

“Nos adaptamos cuando el contexto lo exige, pero no siempre desde una reflexión estructurada, por ejemplo, procesos de acreditación internacionales” (Director, E2).

“Se aprende mucho haciendo, pero ese aprendizaje rara vez se sistematiza” (Coordinador, E4).

El aprendizaje organizativo aparece, así como un proceso situado dependiente de la experiencia cotidiana y del liderazgo local.

Diversidad de experiencias culturales y fragmentación interna

Finalmente, los resultados muestran que la cultura organizacional no se vive de manera homogénea. Es así como, los informantes describen la coexistencia de experiencias culturales contrastantes dentro de una misma carrera, determinados por estilos de liderazgo, dinámicas de equipo y contextos específicos.

“Hay espacios donde la cultura es muy sólida y otros donde se siente desarticulación” (Coordinador, E7).

“La experiencia cultural, cambia mucho según el equipo y la forma de gestionar” (Director, E5).

Discusión

Los resultados cualitativos previamente presentados derivados del análisis interpretativo de entrevistas a informantes clave, permiten situar la cultura organizacional de las carreras deportivas más allá de una dimensión meramente estructural, evidenciando su carácter simbólico, relacional y socialmente construido.

Los hallazgos de este estudio se inscriben en un fenómeno que excede el ámbito formativo y organizacional: la actividad físico-deportiva opera como un hecho social y metáfora de la sociedad, donde se condensan y ponen en escena tensiones, valores, códigos de interacción. El deporte es un estilo de vida, medio de comunicación, ideología y tecnología, su polisemia y su lógica de comportamiento lo dotan de una potencia simbólica que modela hábitos, identidades y formas de organización.

Desde esta perspectiva, los temas emergentes identificados en las entrevistas —especialmente la vivencia integrada de la cultura y la interdependencia entre liderazgo, coordinación y pertenencia— encuentran un marco interpretativo más amplio al concebir la actividad físico-deportiva como un fenómeno cultural y social. En este sentido, comprender el deporte como un fenómeno cultural y social permite interpretar la CO de las carreras deportivas más allá de su estructura organizativa, reconociendo que las prácticas, valores y símbolos compartidos se manifiestan en las dinámicas cotidianas de participación, liderazgo y pertenencia. Así, la universidad se presenta como un espacio de socialización y producción de significados, que reproduce en su interior las mismas tensiones que caracterizan el ámbito deportivo global, la búsqueda de la cohesión frente a la competencia, la necesidad de coordinación frente a la autonomía, y la articulación de la misión institucional con las aspiraciones individuales.

Bajo esta mirada, el estudio de la CO se convierte no solo en una medición de percepciones, sino en la vía para comprender cómo los actores, en este caso, los estudiantes configuran, reproducen o transforman los valores que sostienen la identidad institucional (Capretti, 2011).

La aplicación del instrumento de Denison et al. (2005) resulta pertinente para el contexto universitario (Velázquez-Martínez et al., 2021), por lo cual los resultados generan evidencia empírica de la construcción que dan los estudiantes al fenómeno de la CO en las carreras deportivas, desde su propia visión. En coherencia con los hallazgos cualitativos, que evidencian una apropiación diferenciada de la misión institucional y su traducción práctica variable, los resultados cuantitativos obtenidos mediante modelo de Denison permiten profundizar esa tensión entre la orientación estratégica y ejecución cotidiana.

Cabe indicar al respecto, que González et al. (2020) destacan que han sido necesarios varios siglos para generar un cambio de postura sobre el rol de los estudiantes en los procesos de investigación y otros de carácter formativo al interior de las universidades, debido a múltiples factores objetivos y subjetivos



que limitan transformar el paradigma tradicional que aún predomina, en el que el estudiante es sujeto pasivo más que actor involucrado en la gestión institucional.

La exploración realizada permitió evidenciar que no se marca una cultura fuerte en las carreras deportivas, por la convergencia de fortalezas y debilidades. El principal punto fuerte observado por los estudiantes de carreras deportivas es lo relacionado con la Misión, es decir la orientación a futuro de la carrera con énfasis en la visión a futuro y el planteamiento de metas y objetivos. Este es un importante hallazgo, por cuanto la orientación a futuro con carácter integral de la formación universitaria es destacada por autores como Chaika (2025), al convertirse en una vía para equilibrar la formación técnica profesional con una orientación humanística que combine la capacitación técnica con la orientación existencial, la capacidad ética, el fomento de juicio y construcción de significados alrededor de sus actividades a futuro. Esta es precisamente una de las ventajas de la aplicación del enfoque interpretativo en este tipo de estudios.

Por otra parte, la dimensión Consistencia asociada con los valores, sistemas y procesos de las carreras que generan un comportamiento estable y predecible de estas como unidad organizativa, marcó la principal debilidad. Los resultados cualitativos también permiten interpretar la debilidad observada en esta dimensión, al revelar, al revelar discursos que distinguen entre participación simbólica y empoderamiento efectivo, así como las limitaciones en la coordinación y alineación de procesos internos. Este es un aspecto que con recurrencia es reconocido en el ambiente universitario por las deficiencias que se dan la gestión administrativa de las instituciones de educación superior a todos los niveles, como destaca Álvarez-Sierra (2021) al indicar que el sistema boliviano se caracteriza por ser ineficiente en cuanto a la gestión institucional. La dimensión Consistencia se relaciona con la capacidad de la organización para alcanzar la coherencia interna, existe coordinación y se alinean los comportamientos con los procesos; factores que deberían ser priorizados en su gestión estratégica, considerando las potencialidades de la propia actividad deportiva para ello (Albán Pazmiño et al., 2024). El que la carrera, como otras organizaciones deportivas, promuevan que sus miembros, especialmente los nuevos adquieran y compartan los elementos que conforman la CO, es una de las vías para promover la alineación/realineación, así como la adaptabilidad a la dinámica interna (Taylor et al., 2024).

Adicional, lo relacionado con la gestión administrativa es a su vez uno de los componentes que deben conformar los currículos de las carreras deportivas, por la importancia que adquiere para el manejo integral de los diferentes espacios deportivos por los futuros profesionales de la rama. Cardona-Mejía y Padierna-Cardona (2021) destacan la necesidad de que el currículum de estas carreras considere contenidos relacionados con la gestión de organizaciones deportivas, el marketing y eventos, la gestión económica, la gestión del conocimiento, del cambio, la innovación, entre otros; lo cual permitirá que el profesional del área no sea únicamente experto en sus temas técnicos propios sino se convierta en un gestor en tan importante actividad social.

Las diferentes pruebas estadísticas aplicadas en la investigación denotaron que la cultura en las carreras deportivas exploradas es de nivel medio o moderado de forma predominante, lo que evidencia que no hay aspectos sobresalientes que marquen su madurez organizacional. Esta configuración cultural de nivel medio o moderado puede comprenderse mejor a la luz de los hallazgos cualitativos, que demuestran una adaptabilidad predominante reactiva y un aprendizaje organizacional poco sistematizado dependiente de experiencias locales y estilos de liderazgo. Este resultado coincide parcialmente con los resultados de Bravo et al. (2021), quienes recomiendan que en el ámbito universitario se incorporen medidas que tiendan a efectivizar el desempeño, sobre aspectos relacionados con la adaptabilidad fundamentalmente, mientras que en el presente estudio es la dimensión de Consistencia la que requeriría de mayor énfasis en la gestión organizacional de las carreras. En ello, debe considerarse que el enfoque estratégico es clave para el desarrollo a nivel universitario, especialmente en el ámbito deportivo de cara a lograr la excelencia en la formación y el acercamiento a los mejores modelos internacionales (Casas, 2022).

A pesar de las diferencias denotadas entre dimensiones y subdimensiones incluidas en el estudio, el análisis factorial demostró su integración de forma coherente, configurando un constructo integral en lugar de dimensiones independientes.

El factor integra de forma coherente las cuatro dimensiones propuestas en el modelo de Denison: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, lo que evidencia que en el contexto estudiado la CO se



configura como un constructo integral en lugar de dimensiones independientes, corroborando el resultado previo obtenido con la prueba de Friedman.

Este hallazgo coincide con estudios que reportan la tendencia a la convergencia cultural en ámbitos educativos y deportivos, donde los elementos estratégicos, adaptativos y de cohesión interna se perciben de manera conjunta más que fragmentada (Bravo et al., 2021).

Estos son resultados que se obtienen de acuerdo con la postura de los estudiantes encuestados, al ponerles en el centro del análisis, y no como sujetos pasivos en el proceso cultural de las carreras. La postura paradigmática interpretativa empleada en la investigación, asociada con la evaluación subjetiva de las construcciones sociales a través de las percepciones y experiencias de los sujetos, resultó útil para acercar la evaluación de la CO desde la posición de uno de los actores claves en el contexto universitario: los estudiantes.

Esta perspectiva se encuentra apegada a las corrientes pedagógicas contemporáneas que se caracterizan por ser constructivistas, activas, significativas, humanistas, conectivistas, entre otros rasgos. Es así como el estudiante como actor del panorama universitario debe ser abordado desde la complejidad que caracteriza a los ambientes académicos y que surge especialmente por la diversidad de puntos de vista e intereses contrapuestos entre los diferentes actores (Munir et al., 2025).

El análisis de conglomerados permite evidenciar la diversidad de percepciones culturales entre los estudiantes de las carreras deportivas, lo cual confirma que la CO no es un fenómeno homogéneo, sino una construcción social dinámica influida por factores contextuales, experienciales y de liderazgo. La segmentación en cuatro clústeres fuerte, débil, moderado y fragmentado da cuenta de distintos grados de madurez dentro de las mismas estructuras universitarias, reflejando tanto la solidez de algunos entornos como la fragilidad institucional de otros. Las diferencias entre clústeres se explican bien con el modelo de Denison. En gestión deportiva la implicación es el motor más fuerte de la cultura, mientras que la consistencia pesa menos; misión y adaptabilidad también ayudan de forma significativa (Abdavi et al., 2018). Así, el clúster 1 aprovecha altos niveles de implicación, misión y adaptabilidad, el clúster 3 necesita convertir su equilibrio en mejor coordinación y aprendizaje; y los clústeres 2 y 4 requieren subir en implicación, empoderamiento, trabajo en equipo y fortalecer su consistencia. La fragmentación cultural identificada en el análisis de conglomerados encuentra respaldo en los resultados cualitativos, los cuales evidencian la coexistencia de experiencias culturales contrastantes dentro de una misma carrera, condicionadas por las dinámicas de equipo y estilos de gestión diferenciados.

Para el caso de estudiantes de carreras deportivas, de acuerdo con la teoría de Ryan y Deci (2000), se dan relaciones fuertes entre la motivación intrínseca, la autonomía y la participación en la práctica deportiva, todo lo que influye en el rendimiento académico y deportivo, en la satisfacción y la futura inserción como profesionales en el contexto social, denotando que este tipo de investigaciones permiten comprender mejor la interacción del estudiante con el medio formativo tanto desde el punto de vista subjetivo como objetivo (Henríquez Mendoza et al., 2025). A ello, aportan Añazco-Martínez et al. (2025) en relación con la influencia que tiene la práctica de la educación física escolar en el comportamiento a futuro, a partir de diferentes variables como son el nivel de actividad física, características de los profesores, horario de clases, entre otros muchos factores, como los que señalan Salini y Ashifa (2025): liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, que pueden influir de forma inductiva en el comportamiento a futuro de los estudiantes en sus entornos laborales. Esta es una temática que resultaría interesante incorporar en futuras investigaciones relacionadas con la CO en carreras deportivas.

El estudio en ambientes universitarios de la CO además de la implicación fáctica relacionada con su medición y la interpretación de resultados que tiendan a ampliar el conocimiento sobre tan importante constructo; genera una doble utilidad, en este caso relacionado con la importancia de fomentar desde el currículo, las estrategias pedagógicas y didácticas, el aprendizaje significativo relacionado con aspectos que superen el contenido técnico de la carrera deportiva, por cuanto los procesos de actividad física y deportes se dan en espacios que por sí requieren de competencias integrales de los profesionales, con énfasis en el componente gerencial que le permitan visualizar y analizar fenómenos que trasciendan al aspecto meramente técnico de la carrera, considerando que la forma de liderar equipos y deportistas en el futuro estará incidiendo en el éxito y el rendimiento sostenible (Taylor et al., 2024; Pennington y Nipper, 2025). Estos son hallazgos que denotan la necesidad de proponer mejoras desde el currículo y la gestión educativa, con énfasis en contenidos actualizados, el empleo de la tecnología, la participación de



diferentes actores educativos, entre otros aspectos, que como destacan Brimkulova et al. (2024) son fundamentales para lograr cambios en la formación de los futuros especialistas del área.

Para ello, es fundamental reconocer que las carreras de formación deportiva tienen un alto carácter pedagógico y social, por lo cual deben fomentar de forma multi e interdisciplinar aspectos varios como los biológicos, físicos, técnico-tácticos y psicológicos, entre otros que garanticen una formación integral del estudiante, especialmente los relacionados con las competencias gerenciales. Ello garantizará dotar a los futuros profesionales de aspectos como la resiliencia, la proactividad, la creatividad, el compromiso social, entre otros, que serán fundamentales para el éxito profesional (Vidal-Vilaplana et al., 2025); siendo que el mercado laboral pondera especialmente las competencias sociales, motivacionales y cognitivas de los egresados (Lindt et al., 2025).

En este marco de ideas, los resultados obtenidos permiten reafirmar que la CO en las carreras deportivas no puede comprenderse aisladamente de los procesos culturales más amplios que atraviesan a la sociedad contemporánea. Las universidades se constituyen como nodos de producción cultural, reproducen y formulan estos valores, ofreciendo un escenario donde se entrelazan la disciplina y la creatividad, el esfuerzo individual y la colaboración colectiva, el orden institucional y la libertad expresiva.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación demuestran que en las carreras universitarias para la formación deportiva que se han analizado, hay una promoción de una cultura organizacional de madurez intermedia en la cual hay una presencia de dimensiones intermedias equilibradas, pero con escaso peso de las cuatro dimensiones que recoge el modelo de Daniel Denison: Implicación, Consistencia, Adaptación y Misión.

Esta estructura cultural señala a su vez una etapa importante de institucionalización, en la que se pueden reconocer los esfuerzos de integración, aunque con limitaciones para llegar a una cultura organizacional de alto rendimiento. En términos concretos, la dimensión Misión, que hace referencia a la claridad, la ejecución de la visión institucional y la orientación hacia resultados se había desarrollado más que la dimensión Consistencia, que refleja la alineación interna que se realiza a partir de sistemas, valores compartidos y coordinación. Esta falta de equilibrio indica que, a pesar de que las carreras de deportistas están centradas en las metas y objetivos de rendimiento, no tienen una coherencia interna y una estructura organizacional sólida que lleve al logro de forma sostenida de dicho tipo de fines.

Del mismo modo, la ausencia de diferencias estadísticamente significativas entre dimensiones, destacada a partir de la prueba de Friedman, indica que no hay una dimensión determinada que ejerza una hegemonía funcional, lo que limita las capacidades institucionales para poder registrar una adaptación, una participación y una coherencia. Ello refuerza la necesidad de una labor sobre los aspectos estructurales que permiten que la cultura organizacional se refuerce, que de acuerdo con el criterio de los entrevistados tiene un comportamiento relacionado.

El análisis de correlaciones y factorial exploratorio muestra que existe una alta integración entre subdimensiones culturales, lo que da sentido a la concepción que los autores le dan al modelo de Denison, esto es, que sería un constructo unificado e interdependiente, tal y como señala la teoría del modelo en cuestión, ya que los valores culturales no funcionarían de forma aislada sino como interacciones de significados que van construyendo la identidad y el comportamiento organizativo. Estos resultados irían en la dirección de estudios anteriores que corroboran la convergencia cultural en instituciones educativas y deportivas.

Desde una perspectiva de tipo interpretativa, los resultados corroboran que los estudiantes y directores no solo reproducen la cultura organizativa, sino que son también sujetos activos de su construcción y transformación; coadyuvando a la construcción de creencias, percepciones y prácticas simbólicas. Así pues, la cultura organizativa en el ámbito de la formación deportiva no puede ser objeto de análisis sin considerar al estudiante como sujeto co-constituyente del propio sistema cultural educativo.

A partir del análisis por clústeres se logró constatar la existencia de segmentos diferenciados en las carreras, lo que expresa que la cultura organizacional no se presenta única. Como ejemplo, en la cultura del clúster 1 se evidencian varias características asociadas a la cultura fuerte, con una alta implicación



y orientaciones estratégicas, en contraste con los clústeres 2 y 4 que muestran debilidades en la cultura organizacional, con índices bajos de cohesión, participación y dirección. Todo esto se traduce en la idea de que existen microculturas organizacionales que subyacen y que demuestran niveles de madurez cultural diferentes, lo que a su vez presupone la necesidad de contar con estrategias diferenciadas de intervención y/o fortalecimiento organizacional.

Una carrera deportiva enmarcada en la cultura organizacional con orientaciones a resultados, tendría que fortalecer su dimensión de Consistencia a través del desarrollo de valores compartidos, de estructuras internas que se mantengan coordinadas y de contar con procesos institucionales claros, así como también potenciar la implicación institucional, favoreciendo el empoderamiento de los estudiantes, la participación activa en los propios procesos académicos o administrativos, así como el compromiso hacia los objetivos institucionales.

Como beneficio práctico para la gestión universitaria, estos resultados no solo deben enmarcarse en la identificación de fortalezas y debilidades del entorno cultural, sino también en detectar las implicaciones que tiene para la formación de los estudiantes y su futura inserción laboral, aspectos relacionados con el ejercicio del liderazgo, la orientación hacia el rendimiento y la gestión del cambio cultural para lograr ambientes organizativos que sean saludables, eficaces y con orientación al logro.

En síntesis, este trabajo ofrece evidencias empíricas y analíticas que permiten reforzar el modelo de Denison como instrumento de diagnóstico y como herramienta de estrategia para la evaluación cultural de las carreras universitarias con orientación deportiva, pero también pretende mostrar la necesidad de observar la cultura organizativa como un fenómeno complejo y dinámico, co-construido por todos los actores que forman parte del sistema educativo.

Referencias

- Abdavi, F., Fateh, H. & Pashaie, S. (2018). The effects of Denison's model of organizational culture on customer relationship management (CRM): Case study of Ministry of Sports and Youth in Iran. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 5(6), 461-472. https://www.ijmae.com/article_114792_76ea68ab9326a12a12f47775f68bd53d.pdf
- Albán Pazmiño, E.J., Bernal Párraga, A.P., Suárez Cobos, C.A., Samaniego López, L.G., Ferigra Anangono, E.J., Moreira Ortega, S.L. & Moreira Vélez, K.L. (2024). Potenciando Habilidades Sociales a través de Actividades Deportivas: un Enfoque Innovador en la Educación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 3016-3038. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12549
- Álvarez-Sierra, Y. (2021). Modelo de gestión universitaria complejo. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(17), 195-206. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.167>
- Añazco-Martínez, L., Patiño-Saldaña, F., Alvarado-Oyarzo, L. & del Val-Martín, P. (2025). Opinión de los estudiantes acerca de la clase de Educación Física en el norte de Chile. *Ciencias de la Actividad Física (Talca)*, 26(1), 131-146. <https://doi.org/10.29035/rcaf.26.1.10>
- Bravo, O.M., Cabanilla, M.K., Franco, M. & Aroca, R. (2021). Características de la cultura organizacional según el modelo de Denison: caso Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 542-548. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2519>
- Brimkulova, A., Nurmukhambetova, M., Irgebaev, M., Kopzhanov, G. & Zhunisbek, D. (2024). El desarrollo de competencias inclusivas del futuro especialista en cultura física y deportes en el proceso pedagógico de la universidad. *Retos*, 53, 437-444. <https://doi.org/10.47197/retos.v53.100534>
- Burrell, G. & Morgan, G. (1980). *Paradigmas, metáforas y resolución de problemas en teoría de la organización*. Cornell University.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Capretti, S. (2011). La cultura en juego: el deporte en la sociedad moderna y postmoderna. *Trabajo y sociedad*, (16), 231-250. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000100014&lng=es&tlng=es

- Cardona-Mejía, L.M. & Padierna-Cardona, J.C. (2021). Administración y gestión deportiva: dimensiones teóricas para el diseño de programas académicos. *Latin American Journal of Sport Management*, 5(2), 16-44. http://ljsm.algede.org/index.php/LJSM_1/article/view/10/7
- Carrillo, A.P. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8, 1-13. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>
- Carrillo, A.P., Góngora, N., Galarza, S.P., Tipán, L.A. & Cueva, B.E. (2025). *Cultura organizacional: De la teoría al diagnóstico*. Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. <https://repositorio.espe.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8c1de67b-b733-491b-8a69-070680ea809a/content>
- Casas, J. (2022). Decálogo de gestión: ejes estratégicos para la mejora del modelo deportivo universitario español tras un análisis comparativo con el modelo de Estados Unidos. [Trabajo de fin de grado, Universidad de Granada]. https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/80749/Casas_Figueroa_J_TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares. Motivación, valores y liderazgo*. Editorial Paidós.
- Chaika, O. (2025). *Educational policy and reforms: the impact of globalization*. PC Technology Center. <https://doi.org/10.15587/978-617-8360-20-7>
- Cohen, J. (1988). *Análisis de potencia estadística para las ciencias del comportamiento* (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Contreras, A.B. & Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 5(1), 59-86. <https://doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204>
- Denison, D.R., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. (2005). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. Jossey-Bass.
- Denison Consulting (2019). *Denison Organizational Culture Survey Interpretation Guide*. <https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison-culture-interpretation-guide.pdf>
- González, M., Marín, L.G. & Fernández, A. (2020). La formación del espíritu investigativo en los estudiantes universitarios. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 25(268), 127-139. <https://doi.org/10.46642/efd.v25i268.2420>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. CENGAGE. https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_Multivariate%20Data%20Analysis_Hair.pdf
- Henríquez Mendoza, E.F., Santín Picoita, F.G., Granda Cruz, C.A. & Calva Cabrera, K.D. (2025). Exploración bibliométrica sobre la motivación de los estudiantes universitarios en carreras vinculadas al deporte: evidencia en Scopus y Scielo (2020-2025). *Retos*, 71, 1177-1187. <https://doi.org/10.47197/retos.v71.117501>
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hudrea, M. & Andrianu, M. (2024). Denison's culture model in the context of Romanian prefectures: Is there room for improvement? *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (70 E), 31-46. <https://doi.org/10.24193/tras.70E.2>
- Lindt, K., Wallrodt, S. & Thieme, L. (2025). A high-performance sports career as a signal in the job application process. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 55(3), 391-401. <https://doi.org/10.1007/s12662-024-00987-x>
- Maitland, A., Hills, L.A. & Rhind, D.J. (2015). Organisational culture in sport – A systematic review. *Sport Management Review*, 18(4), 501-516. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.004>
- McDougall, M., Ronkainen, N., Richardson, D., Littlewood, M. & Nesti, M. (2020). Organisational Culture Beyond Consensus and Clarity: Narratives from Elite Sport. *The Sport Psychologist*, 34(4), 288-299. <https://doi.org/10.1123/tsp.2019-0163>
- Munir, S., Anser, M.K., Shah, S.T.H., Islam, T. & Zaman, K. (2025). Emotional intelligence, support, and organizational culture's impact on decision-making: mediation and moderation analysis in academia. *Discover Education*, 4(1), 269. <https://doi.org/10.1007/s44217-025-00720-2>
- Nagy, T., Laczkó, T. & Paár, D. (2023). Organisational culture research in competitive sport- A systematic review. *STUDIA UBB EDUCATIO ARTIS GYMNI.*, LXVIII(4.), 5-25. [https://doi.org/10.24193/subbeag.68\(4\).28](https://doi.org/10.24193/subbeag.68(4).28)
- Pennington, Z. & Nipper, Z. (2025). Team Culture as a Function of Team Success. *Athens Journal of Sports*, 12, 1-17. <https://doi.org/10.30958/ajspo.X-Y-Z>

- Ricardo-Guinzo, N. & Morales-Martínez, M. (2024). Cultura organizacional como factor de calidad: componentes en instituciones educativas. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 23-30. <https://doi.org/10.58594/rtest.v4i1.101>
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037110003-066X.55.1.68>
- Salini, K. & Ashifa, K.M. (2025). *The playful edge: The influence of the playfulness of higher education leaders in developing the emotional intelligence of students for enhanced organizational effectiveness*. En: *Global Business Transformation: Innovation, Technology, and Sustainability*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003480853>
- Samur, S. (2021). Examination of Organizational Culture Variables in Sports Organizations (Perspective from Turkey). *Journal of Educational Issues*, 7(1), 392-412. <https://doi.org/10.5296/jei.v7i1.18531>
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Solís Bernal, R. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en el Centro Acuático Olímpico Universitario [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/28393/>
- Soria, J. & Fernández, A. (2023). Incidencia de la cultura organizacional en el rendimiento deportivo de los Equipos de eSport. *Podium*, 18(3), e1537. <https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1537>
- Taylor, T., Doherty, A. & Kerwin, S. (2024). *Managing People in Sport Organizations. A Strategic Human Resource Management Perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003415893>
- Velázquez-Martínez, L., del Toro-Prada, J. & Valiente-Sandó, P. (2021). Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(2), 1-12. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v40n2/0257-4314-rces-40-02-e4.pdf>
- Vargas Martínez, A. (2018). Cultura organizacional y engagement en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, 2017 [Tesis de maestría]. Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/items/5f33938d-c594-4cc4-846f-88b1ec22778c>
- Vidal-Vilaplana, A., González-Serrano, M.H. & Crespo-Hervás, J. (2025). Exploring elite athletes' entrepreneurial intentions: unraveling the impact of high-level sports careers in skills development. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 42. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01037-6>
- Wagstaff, C.R.D. & Burton-Wylie, S. (2018). Organisational culture in sport: A conceptual, definitional and methodological review. *Sport & Exercise Psychology Review*, 14(2), 32-52. <https://shop.bps.org.uk/publications/publications-by-subject/sport-exercise-psychology-review-vol-14-no-2-september-2018.html>

Datos de los/as autores/as y traductor/a:

Angie Fernández Lorenzo	aafernandez2@espe.edu.ec	Autora
Sandra Patricia Galarza Torres	spgalarza@espe.edu.ec	Autora
Patricio Marino Ponce Guerrero	pmponce@espe.edu.ec	Autor
Álvaro Patricio Carrillo Punina	apcarrillo@espe.edu.ec	Autor
Janneth Verónica Chumaña Suquillo	jchumana@uce.edu.ec	Autora
José de Jesús Colón González	jjcolongonzalez@gmail.com	Traductor